

MILYEN VÁLLALATI KULTÚRÁBAN VALÓSUL MEG A CSALÁDBARÁT KEZDEMÉNYEZÉS?¹

WHAT IS THE RIGHT CORPORATE CULTURE FOR FAMILY-FRIENDLY INITIATIVES?

DR. JUHÁSZ TÍMEA irodavezető
LAH Hungaria Kereskedelmi Kft.

Abstract

The question of harmonizing work and family is getting more and more focus from individuals as well as organizations. Employers are slowly realizing that traditional motivational tools are no longer adequate to get and – what is more important – keep their precious workforce in the long run (Bakcsi, 1998).

One of the new motivational tools could be to support and accept the reconciliation of work and family. This research presents the results of an empirical study which, among other things, was looking for the question of what kind of corporate culture shows signs of family-friendly initiatives in Hungary. The quantitative research was conducted among dimensions similar to the Quinn-style corporate culture research. The results show that the reconciliation of work and family is realized better at organizations where employers pay more attention to their workers – in short, where human-orientation is stronger. At the same time, the rule-oriented attitude does not exclude the successful support of this issue.

1. Bevezetés

Napjainkban ma már nem kérdés, hogy a munka és család összeegyeztetésének kérdése nemcsak az egyéneket, de a szervezeteket is érinti. Az úgynevezett családbarát szemlélet egyre több vállalat életében jelenik meg és hódít teret. E koncepció iránti elköteleződés Osterman és Seyler (1995, hivatkozik rá Glass-Estes 1997) szerint elsősorban azoknál a munkahelyeknél kerül sor, ahol viszonylag sok a női alkalmazott, illetve a nagyobb szervezetek hamarabb kezdeményeznek támogató családbarát intézkedéseket.

Ma már számos indoka van annak, hogy a szervezetek részt vállaljanak abban, hogy segítsék alkalmazottaikat a kérdésben. Legyen szó akár a szervezet társadalmi elfogadottságának növeléséről, vagy csupán arról, hogy meg akarják tartani, illetve nem szeretnék elveszteni az értékes munkaerőt.

Tény továbbá az is, hogy az utóbbi időben számos kutatás igazolta, hogy a szervezetek által biztosított családbarát kezdeményezésnek számos pozitív hatása is van. Így többek között csökkenti a munka és magánélet közötti konfliktust, támogatja a szervezetek versenyképességét, növeli az alkalmazottak produktivitását, erősíti a munkavállalók lojalitását stb. (Barbara Bagilhole 2006).

¹ A tanulmány a szerző Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek disszertációjának felhasználásával készült.

Hazánkban is egyre több szervezet felismerte a családbarát koncepció szükségességét és egyre több vállalat vezeti be és használja sikeresen a családbarát eszközöket. 2008–2010-ben kvantitatív és kvalitatív kutatást folytattam a Győri Széchenyi István Egyetemen acélból, hogy megismerjük a hazai gyakorlatot. E tanulmány az átfogó kutatás azon részét mutatja be, amely azt vizsgálta, hogy milyen vállalati kultúrában valósulhat meg sikeresen a családbarát kezdeményezés.

2. Családbarát kultúra felfogások a szakirodalom tükrében

A kutatás bemutatása előtt érdemes csak nagyon röviden áttekinteni, hogy a szakirodalomban milyen családbarát kultúra értelmezések jelentek meg. Miután a vállalat sikeres működéséhez elengedhetetlen egy olyan közösen elfogadott érték-és normarendszer, amelyet a szervezet tagjai támogatnak, így nem véletlen, hogy a szervezeti kultúrának primer szerep jut a családbarát koncepció bevezetésében és sikeres működtetésében is.

Thompson (1999, p. 394.) megfogalmazásában a családbarát szervezeti kultúrát úgy lehet meghatározni, mint azokat a közös feltevéseket, hiedelmeket és értékeket, amelyek azokra a vállalati támogatásokra és értékekre vonatkoznak, amelyek elősegítik a munkavállalóknak, hogy összeegyeztessék a munkájukat a családjukkal.

Sue Bond (2004) egyik tanulmányában kifejti, hogy napjainkban elsősorban az angliai kutatások a work-life balance kérdéskörét kizsélesítették, és e probléma már nemcsak a családra és értelemszerűen a gyereknevelésre vonatkozik. Ezért ezt a meghatározást érdemes kiterjeszteni azokra a szervezeti támogatásokra és értékekre is, amelyek elősegítik, hogy a munkavállaló a munkáját és a magánéletét, azaz a munkán kívüli életét, össze tudja minél jobban hangolni.

Ugyanakkor ahogy Kanter (1989) fogalmaz: „Azok a tradicionális felfogások, amelyek arról szólnak, hogy külön kell kezelni a munkát a magánélettől ma már nem működnek. De még nem alakult ki e két érték és felfogás egybefüggő rendszere, amely e szemléletet felválthatná.”²

Végezetül Lewis (2001) úgy látja, hogy a munka és család problematikája gyakran nem is színezetet is kap, amely során a nők hátrányát próbálják orvosolni a foglalkoztatásban úgy, hogy közben figyelembe veszik az igényeiket. Ennek viszont az lehet a veszélye, hogy a nőközpontú megközelítése a kérdésnek azt erősíti, hogy a családi teendők elsősorban a nők kötelessége. Annak ellenére, hogy a szervezetek megpróbálják a kérdést a nemektől függetlenül kezelni, mégis a legtöbb családbarát kezdeményezés nőknek szól.

3. A kutatás menete és módszerei

A hazai családbarát foglalkoztatási szemlélettel kapcsolatos kutatást az elmúlt években több kvalitatív és kvantitatív kutatásom előzte meg, melyek témájukban szorosan kapcsolódtak a munka és család összeegyeztetésének kérdéshez.

Az egyik vizsgálat a 2007-es családbarát munkahely elnevezésű pályázat anyagainak a feldolgozását jelentette elsősorban a gazdasági társaságok pályamunkái alapján. A pályázatok elemzése során megállapítható volt, hogy szükséges egyfajta egységes hazai krité-

² Suzan Lewis (2001): Restructuring Workplace Cultures: The Ultimate Work-Family Challenge? *Women in Management Review*, 23. oldal.

riumrendszer kidolgozása a családbarát foglalkoztatásra vonatkozóan, amely szolgálhat egyfajta minősítő és ellenőrző rendszerként azoknak a vállalatoknak, amelyek már alkalmazzák a koncepciót, és ugyanakkor segíthet azoknak a szervezetek is, amelyek még a bevezetés előtt állnak.

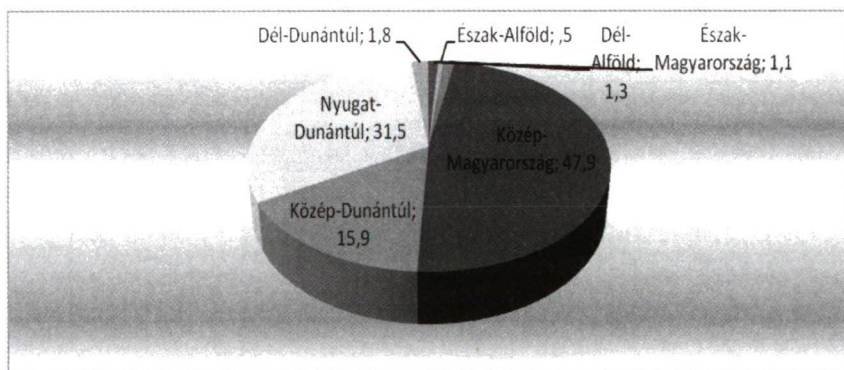
A másik kutatás a munkába visszatérni szándékozó kismamák helyzetét tárta fel. Az eredmények többek között rámutattak arra, hogy igen ritka a hazai szervezetekben az atipikus foglalkoztatás, amely megoldás lehetne a kisgyermekes nők visszaintegrálására a munkaerőpiacra.

A családbarát foglalkoztatást feltérképező kutatásom kvantitatív vizsgálatának lefolytatáshoz egy zárt és nyitott kérdésekből álló kérdőívet állítottam össze. A kérdőív alapvetően intervallum skálára épült, de megtalálhatóak voltak a névleges és a sorrendi skálák is. A skálaképzés során főleg a tételes értékelő skálát, azon belül is az 5 fokozatú Likert-skálát alkalmaztam.

A mintagyűjtés során a szervezeteket elsősorban személyesen, vagy e-mail-es megkereséssel tudtam elérni vagy az adott szervezet telephelyén, vagy különböző szakmai fórumokon.

A kutatás során a mintát SPSS 17-es verzióval értékeltem ki. Az alkalmazott módszerek egy-, két- és többváltozós elemzések voltak többek között: keresztábra-elemzés, varianciaanalízis, klaszterelemzés, faktoranalízis.

A minta összegyűjtésénél elsődlegesen arra törekedtem, hogy minél több régióból sikerüljön mintát összeszedni a reprezentativitás érdekében. Fizikális és anyagi korlátok miatt azonban volt olyan régió, amely csak kis mintaszámmal szerepel a kutatásban. Jelenleg a hazai mintaszám 671 db. A kutatás során további cél volt az is, hogy egy szervezeten belül több, különböző pozícióban dolgozó munkatárs válaszoljon a kérdésekre, ám ezt nem sikerült minden helyen megvalósítani, így 559 szervezet töltötte ki a kérdőívet. A szervezetek regionális megoszlása a következők szerint alakult:



1. ábra. A mintában szereplő szervezetek megoszlása régiók szerint (%)

(Forrás: saját ábra)

Picture 1. Division of Sampled Organizations by Region (%)

A szervezetek méret szerint a következő eloszlásban jelentek meg a mintában: 19,9% mikrovállalkozás, 27,9% kisvállalkozás, 22,5% középvállalkozás és 29,7% nagyvállalkozás. Végezetül a vállalkozási formákat tekintve a legnagyobb arányban a 49,1% kft.-k, illetve az rt.-k (18,8%) voltak a mintában, míg a legkisebb arányban a közkereseti társaságok (0,4%) és a non profit szervezetek (0,5%).

4. Vállalati kultúrák a sikeres családbarát foglalkoztatás megvalósításához

A kutatás során a következő hipotézis validitását vizsgáltam:

Hipotézis: A családbarát kezdeményezés egy humánorientált vállalati kultúrában valósulhat meg, amely leginkább a Quinn-féle támogató vállalati kultúra jellemzőinek felel meg.

A hipotézis szerint a családbarát koncepció elsődlegesen egy olyan vállalati kultúrában valósulhat meg, amely leginkább Quinn szervezeti kultúra modelljében a támogató vállalati kultúrához áll legközelebb.

Quinn kutatásai során azt vizsgálta, hogy a szervezetek milyen értékeket vesznek figyelembe azért, hogy a hatékonyságukat növelhessék, azaz minél jobban megfeleljenek a környezeti követelményeknek. Ez alapján két dimenzió mentén különítette el a szervezeti kultúrákat. Az egyik ilyen dimenzió az orientáció volt azaz, hogy egy szervezet kifelé, vagy befelé összpontosít, míg a másik dimenzió a mozgásteret szimbolizálta, vagyis a rugalmasságot, illetve ennek ellentettjét, a fokozott ellenőrzést.

1. táblázat. A vállalati kultúrához köthető válaszok átlaga és szórása

(Forrás: saját táblázat)

Table 1. Division and Mean Average of Answers Concerning Corporate Culture

Állítások	Mintaszám	Átlag	Szórás
Az Önök szervezeténél külön jutalmazták a dolgozói lojalitást.	661	2,59	1,250
Az Önök szervezeténél viszonylag kevés szabállyal és bürokráciával dolgoznak, engedik, hogy a dolgozók saját belátásuk alapján oldják meg a feladatokat.	665	2,78	1,242
Az Önök szervezeténél, ha a dolgozó hibát vét, akkor azt a hibát a körülményektől függetlenül súlyosságuk mértékében büntetik.	665	2,92	1,108
Az Önök szervezeténél a javadalmazási rendszer kimondottan csak a dolgozói teljesítményhez kötött, nem vesznek figyelembe egyéb tényezőket.	664	2,98	1,176
Az Önök szervezeténél nemcsak a dolgozókat, de a dolgozók családi háttérét is jól ismerik.	665	3,03	1,251
Az Önök szervezeténél bármilyen probléma esetén a hivatalos utat mindig végig kell járniuk az alkalmazottaknak.	665	3,15	1,199
Az Önök szervezeténél a főnökség kikéri a dolgozók véleményét olyan kérdésekben, amely a munkavégzésüket és a munkakörülményeiket érintik.	667	3,28	1,178
Az Önök szervezeténél a dolgozók magánügyben is megkereshetik a főnökséget, akik a probléma kezelését és megoldását is figyelemmel kísérik.	665	3,35	1,292
Az Önök szervezeténél időben tájékoztatják a dolgozókat a szervezettel kapcsolatos hírekről és eseményekről.	666	3,35	1,165
Az Önök szervezetében a dolgozók büszkéek arra, hogy Önöknél dolgozhatnak.	668	3,40	1,029
Az Önök szervezeténél rendszeresen ellenőrzik a dolgozók teljesítményét, és az esetleges hiányosságokat a dolgozók a főnökséggel együtt beszélik meg.	666	3,46	1,186
Az Önök szervezeténél a dolgozók kibontakoztathatják a tehetségüket a vállalati céloknak megfelelő mértékben.	665	3,47	1,134
Az Önök szervezetében a szervezeti hierarchia nagyon fontos.	663	3,49	1,163
Az Önök szervezeténél a munkavégzéssel és a munkavégzés körülményeivel kapcsolatos dolgozói ötleteket és javaslatokat szívesen fogadják.	665	3,55	1,077
Az Önök szervezeténél a munkatársak között nemcsak munkatársi viszony, de baráti kapcsolat is van, így mindig számíthatnak egymásra a munkahelyen.	667	3,60	1,070
Az Önök szervezetében jellemzően csapatmunkában dolgoznak az alkalmazottak.	668	3,66	1,095
Az Önök szervezeténél a dolgozók a munkával kapcsolatos problémáival megkereshetik a főnökséget, akik a probléma kezelését és megoldását is figyelemmel kísérik.	666	3,66	1,172

Az így kapott 4 kultúrátípus közül úgy véltem, a támogató felel meg a családbarát koncepció hatékony működésének, azaz egy olyan vállalati kultúra, amely elsősorban a humánerőforrás fejlesztésére, a rugalmasságra és a belső összpontosításra helyezi a hangsúlyt. A cél az egyéni elköteleződés megteremtése, amelynek fontos forrása a kölcsönös bizalom. Az emberi erőforrás ebben a kultúrában központi szerepet kap.

A kérdőív állításokat fogalmazott meg a vállalati kultúrával kapcsolatosan, amelyeket 5 fokozatú skálán kellett értékelniük a megkérdezetteknek, hogy mennyire tartják az adott állításokat jellemzőknek a szervezetükre. Az 1-es érték jelentette az egyáltalán nem jellemzőt, míg az 5-ös érték a teljesen jellemzőt.

A válaszok átlagát és szórását az 1. táblázat tartalmazza.

Az átlagokat vizsgálva az látható, hogy nem volt olyan kijelentés, amely átlagosan teljesen jellemző, avagy egyáltalán, vagy többnyire nem jellemző lett volna a szervezetekre. Igaz, minden kijelentés esetében igen magasak voltak a szórások, amely azt mutatja, hogy a válaszadók véleményei egyáltalán nem tekinthetők homogéneknek az adott kijelentéseket illetően.

Az adott fenti változókat a kutatás során faktorokba vontam össze, és így a faktorok a változósúlyok alapján az alábbi neveket kapták:

1. faktor Humánerőforrás-orientáció (Cronbach-alfa: 0,889)
2. faktor Szabály-orientáció (Cronbach-alfa: 0,572)

A változók aggregálásával sikerült két olyan faktort találni, amelyek közelítik, ha nem is fedik le teljesen a Quinn-féle dimenziókat.

Az első faktor leginkább a vállalat humánerőforrás orientációjának felel meg azaz, hogy mennyire emberközpontú, a belső erőforrásokra összpontosító a szervezet. A második faktor azt hivatott jellemezni, hogy az adott szervezet mennyire elkötelezettje a szabályoknak, azaz mennyire rugalmas, avagy rugalmatlan.

A két faktor felhasználásra került a klaszterelemzéshez, amely során a cél az volt, hogy elkülönülő csoportokat hozzak létre az előbbi két faktor tekintetében. A klasztercentroidok alapján a következő klasztereket lehetett elkülöníteni:

1. klaszter-ezekben a szervezetekben a vállalati kultúrára az igen erős szabályközpontúság jellemző, miközben alig figyelnek oda a munkavállalókra.
2. klaszter-ezek a szervezetek mind a szabályokra, mind az emberi erőforrásokra erőteljesen összpontosítanak.
3. klaszter-ezekben a szervezetekben a leggyengébb a humán-orientáció, miközben kevésbé számítanak a szabályok is.
4. klaszter-ezek a szervezetek az emberi erőforrásra nagy figyelmet szentelnek, miközben a 4 szervezeti típus közül itt a leggyengébb a szabály-orientáció, azaz ezek a szervezetek a legrugalmasabb gondolkodásúak. Úgy vélem, hogy ez a vállalati kultúra áll a legközelebb a Quinn-féle támogató kultúrához.

Megvizsgálásra került továbbá, hogy a 4 klaszter különbözik-e a tekintetben, hogy segítenek a dolgozóknak a munka és család összeegyeztetésében. Ehhez kereszttábla-elemzésnél a khi-négyzet értéke: 158,923, df: 3, szign.: 0,000 ($p < 0,05$) volt, azaz a klaszterek különböztek e kérdésben. A kereszttábla értékei az egyes klaszterek tekintetében a következők voltak:

2. táblázat. A vélemények megoszlása a klaszterek tekintetében, hogy az adott szervezet segít-e a munkavállalóinak a munka és család összeegyeztetésében

(Forrás: saját táblázat)

Chart 2. Cluster Division of Opinions Concerning Whether the Organization Helps its Employees to Reconcile Work and Family

		Ön szerint segítenek-e az Önök szervezeténél a munkavállalóknak abban, hogy a munkájukat össze tudják egyeztetni a családjukkal?	
		Nem	Igen
1. klaszter	N	75	39
	%	65,80%	34,20%
2. klaszter	N	36	187
	%	16,10%	83,90%
3. klaszter	N	64	65
	%	49,60%	50,40%
4. klaszter	N	11	156
	%	6,60%	93,40%

Az adatokból jól látható, hogy azokban a klaszterekben ahol a humán-orientáció erős, ott a munkáltatók is nagyobb arányban segítenek a munkavállalóknak a munka és család összeegyeztetésében, szemben azokkal a kultúrákkal, ahol a munkavállalókra történő odafigyelés igen gyenge. Ugyanakkor a szabályok megléte és erőssége, a kevésbé rugalmasság nem kizáró tényezője, hogy egy munkáltató segítsen e kérdésben a munkavállalójának (2. klaszter).

5. Összegzés

A hazai családbarát foglalkoztatást feltáró kutatásban bizonyítást nyert, hogy azokban a vállalati kultúrákban, ahol rugalmas gondolkodásúak, a humán erőforrás fejlesztése és az erőforrásra történő odafigyelés hangsúlyos, így a Quinn-féle támogató kultúrában, ott a munka és család összeegyeztetésére történő odafigyelés is nagy arányban megvalósul.

Ugyanakkor az is igaz, hogy a kevésbé rugalmas, ám a humán erőforrást fejlesztő és támogató szervezetekben is nagy arányban teljesül a munka és család problémájára történő odafigyelés.

Felhasznált irodalom

- Andreassi Jeannie–Thompson Cynthia (2004): Work-Family Culture. http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=262&area=All
- Bakacsi Gyula (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, pp. 241.
- Barbara Bagilhole (2006): Family Friendly policies and equal opportunities: a contradiction in terms? *British Journal of Guidance & Counselling* vol. 34. 3, August 2006, pp. 327–335.
- Bond Sue (2004): Organisational Culture and Work-Life Conflict in the UK. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, No. 12. pp. 1–25.
- Glass Jennifer L.–Estes Sarah Beth (1997): The Family Responsive Workplace. *Annual Review of Sociology*, pp. 289–314.
- Suzan Lewis (2001): Restructuring Workplace Cultures: The Ultimate Work-Family Challenge? *Women in Management Review*, pp. 21–29.